



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

**ECONOMIA E POLÍTICAS PÚBLICAS – FINANÇAS E  
ADMINISTRAÇÃO**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **DISSERTAÇÃO**

Ensaio sobre a qualidade da informação na aferição do  
desempenho

**TIAGO MIGUEL SERAFIM MARQUES**

**OUTUBRO - 2018**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO EM**  
**ECONOMIA E POLÍTICAS PÚBLICAS— FINANÇAS E**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

Ensaio sobre a qualidade da informação na aferição do  
desempenho

**TIAGO MIGUEL SERAFIM MARQUES**

**Orientação:** PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO MARIA PALMA  
DOS REIS

**Co-Orientação:** PROFESSOR LUÍS MANUEL DE OLIVEIRA  
METELO

**OUTUBRO - 2018**

## Resumo

O presente projeto tem como objetivo a aplicação de um modelo de medição de desempenho, de forma a identificar quais as áreas que apresentam maior défice de desempenho de todo o departamento financeiro do Grupo Fundação AIP.

Para desenvolver este projeto foi necessário, incrementar o modelo 360°, relacionar e avaliar a auto-visão e a hétero-visão, verificar na literatura disponível os problemas que as empresas têm com a qualidade da informação. Foram desenvolvidos questionários, de acordo com o método de análise. Esses questionários foram aplicados a todos os indivíduos que fazem parte do departamento financeiro. Os resultados obtidos, demonstram que, de facto, existe uma divergência entre a auto e hétero-visão. Indicam, também que, cada trabalhador, tende a melhor autoavaliar-se a si próprio do que a hétero-avaliar os seus colegas.

**Palavras-chave:** Auto-visão; Hetero-visão; Medição de Desempenho, Qualidade da Informação.

## Abstract

The purpose of this project is to apply a performance measurement model in order to recognize the areas that present the greatest performance deficit of the whole financial department of the AIP Foundation Group. In order to develop this project, it was necessary to increase the 360° model, to relate and evaluate self-vision and hetero-vision, to verify in the available literature the problems that companies encounter in regard to the quality of information. Questionnaires were developed according to the method of analysis. These questionnaires were applied to all individuals who work in the finance department. The results demonstrate that there indeed exists a difference between self and hetero-vision. They also reveal that each employee tends to better self-assess himself than to hetero evaluate his colleagues.

**Key-words:** Self-view; Hetero-vision; Performance Measurement; Quality of Information.

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Revisão de Literatura.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Qualidade da Informação e dimensão dos dados .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Apresentação dos problemas da Qualidade da Informação.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Causas dos problemas da qualidade de informação .....	10
2.2.2 Consequências dos problemas da qualidade de informação.....	10
<b>2.3. O impacto na medição do desempenho na organização; .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Medição e Avaliação do Desempenho .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Auto-visão e Hetero-visão .....</b>	<b>14</b>
<b>2.6. Hipótese de Investigação.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Desenho da Investigação .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Modelo 360°.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Contexto Organizacional do Grupo Fundação AIP .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Metodologia, Dados e Amostra.....</b>	<b>18</b>
<b>4. Principais Resultados Empíricos .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Análise dos resultados empíricos;.....</b>	<b>20</b>
<b>5.Conclusão.....</b>	<b>25</b>
5.1 Investigação Futura.....	26
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>27</b>
<b>7.Anexos.....</b>	<b>33</b>

## Índice de Quadros

<i>Quadro 1 – Questionário aplicado aos colaboradores da área financeiro do Grupo Fundação AIP.....</i>	<i>20</i>
<i>Quadro 2 – Análise das qualidades interpessoais .....</i>	<i>33</i>
<i>Quadro 3 - Análise das qualidades de processos.....</i>	<i>34</i>
<i>Quadro 4 - Análise das qualidades de liderança.....</i>	<i>34</i>
<i>Quadro 5 - Análise das qualidades de comunicação.....</i>	<i>35</i>
<i>Quadro 6 – Resultados obtidos referente às quatro áreas estudadas.....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 7 – Resultados obtidos nas Qualidades Interpessoais.....</i>	<i>37</i>
<i>Quadro 8 – Resultados obtidos nas Qualidades de Processos .....</i>	<i>38</i>
<i>Quadro 9 - Resultados obtidos na Qualidade de Comunicação.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 10 – Resultados obtidos na Qualidade de Liderança.....</i>	<i>40</i>

## **Agradecimentos**

Muito especialmente, agradeço à amiga Dulce Rodrigues, por toda a disponibilidade, paciência, compreensão e apoio nos momentos mais importantes deste meu percurso académico.

A toda a equipa da área Financeira Grupo Fundação AIP, que permitiu o desenvolvimento deste projeto e a proposta de algo diferente e inovador, sempre com a perspetiva da melhoria da área financeira e da organização.

A todos os meus familiares e amigos que, ajudaram a que esta etapa da minha vida fosse concluída com empenho e dedicação.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Palma dos Reis e Professor Luís Metelo, pela, pela disponibilidade, orientação, atenção, profissionalismo e pela partilha de todo o conhecimento e saber que se revelaram valiosos para a elaboração do presente trabalho.

# 1. Introdução

No contexto atual, as adversidades com a qualidade da informação são sentidas de forma rotineira por todas as organizações, estas encontram-se num estado permanente de informação e de conhecimento, pelo que, a informação transformada em conhecimento torna-se num recurso fundamental para cada instituição. Quer sejam públicas ou privadas, as empresas estão sobre constantes pressões e, como consequência, responder rapidamente às condições de mudança, ser inovadores no atendimento às necessidades dos clientes e no modo de atuação perante o mercado, torna-se um fator crítico para o sucesso. (Costa 2012).

Foi por estas razões que decidi optar por realizar o meu trabalho final de mestrado sobre a economia da informação e medição de desempenho, mais especificamente “Ensaio sobre a qualidade da informação na aferição do desempenho”.

Este ensaio pretende dar resposta a um problema que faz parte do dia a dia das instituições públicas e privadas, relativamente à falta de comunicação e fraca qualidade de informação dentro das organizações. Para isso será medido o nível de convergência entre a auto-visão e a hétero-visão das qualidades dos trabalhadores da área financeira do Grupo Fundação AIP.

A não resolução destes problemas tem consequências, tanto a nível financeiro como operacional. Deste modo, é perceptível e evidente os custos diretos ou indiretos originados pela qualidade insuficiente da informação. Atualmente a performance das organizações é medida não apenas pelo resultado do seu exercício financeiro, mas também pela qualidade que as distingue. Indiferentemente da área de atuação, as consequências das falhas da qualidade na informação são inúmeras: tomadas de decisão erradas, perda da confiança dos clientes, redução das vendas, diminuição da motivação das equipas de trabalho e aumento dos custos.

Foram os fatores acima descritos que me levaram a realizar esta dissertação, tendo o objetivo de estudar os vários tipos métodos que permitam corrigir estes problemas.

## **2. Revisão de Literatura**

A qualidade da informação e os seus diferentes impactos, nas organizações, representam um tema de atualidade e de estudo transversal destas últimas décadas (Wang et al. 1994 e Batini e Scannapieco 2016). Quando em cenários oscilantes económico/financeiro, como os que se vivem nos dias de hoje, a qualidade da informação na definição de estratégias e decisões organizacionais, tem um peso e valor incalculável (Barquin, R. C., & Edelstein, H. A. 1997). Os impactos sentidos poderão traduzir-se em perdas ou ganhos de acordo com a qualidade dos dados disponíveis no momento das resoluções. Assim, torna-se primordial uma análise e uma reflexão detalhada sobre o que se poderá considerar como “informação com qualidade”.

### **2.1 Qualidade da Informação e dimensão dos dados**

Jurant et al. (1993) apresentam como definição de qualidade o facto de esta não existir apenas nos traços intrínsecos dos “objetos”, mas também na utilização e aplicação desses objetos.

Wang et al. (1994) demonstram nos seus estudos que a qualidade da informação tem um alcance além da correção. Variáveis como o acesso, a importância e a apresentação da informação são essenciais como características da qualidade da informação. Focam ainda o facto de que muito embora os dados possam estar corretos a sua apresentação poderá dificultar a sua interpretação e compreensão, diminuindo a qualidade da informação disponibilizada.

Deste modo, os custos diretos ou indiretos originados pela qualidade insuficiente da informação são perceptíveis e evidentes. A performance das organizações é medida não apenas pelo resultado do seu exercício financeiro, mas também pela qualidade que as distingue. Independentemente da área de atuação, as consequências das falhas da qualidade na informação são inúmeras: tomadas de decisão erradas, perda da confiança dos clientes, redução das vendas, diminuição da motivação das equipas de trabalho e aumento dos custos. (Barquin, R. C., & Edelstein, H. A. 1997).



Segundo Batini e Scannapieco (2016), a qualidade da informação é reconhecida como um aspeto importante na medição do desempenho dos processos operacionais, dos requisitos de cooperação organizacional e de ações de tomada de decisão.

Segundo estes autores, representa uma atividade crítica o modo com são avaliadas todas estas metodologias, tais como, a definição da qualidade, dimensões e métricas. No que diz respeito às métricas múltiplas, estas podem estar relacionadas com a dimensão da qualidade. Em determinadas situações, a métrica é única e a sua definição teórica coincide com o significado da métrica correspondente. Devido a este facto, foi realizada uma diferenciação entre as definições teóricas e operacionais de dimensões apenas quando a literatura disponibiliza métricas múltiplas.

Existe uma grande diferença na maioria das dimensões, no que diz respeito à sua definição, devido à natureza contextual da qualidade. São quatro as dimensões de qualidade, mais relevantes: precisão (Wang e Strong 1996), integridade (Jarke et al. 1995), consistência (Fellegi e Holt 1976) e pontualidade (Redman 1996), que constituem o foco da maioria dos autores acima identificados.

Wang e Strong (1996) definem precisão, no que diz respeito à viabilidade dos dados, ou seja, se os dados são corretos, confiáveis e certificados. Segundo Redman (1996), a precisão é definida como uma dimensão de proximidade de um valor de dados que é considerado correto. Estes autores identificam dois tipos de precisão, a sintática e semântica. A primeira é definida como uma proximidade de um valor,  $x$ , aos domínios de definição correspondente e as metodologias de *data quality* apenas consideram a precisão sintática.

## 2.2. Apresentação dos problemas da Qualidade da Informação

Sumariando, os principais problemas da qualidade de informação poderão dividir-se em 4 categorias principais especificando respetivamente as causas e consequências dos mesmos. (Eppler.J Martin 2006).

### 2.2.1 Causas dos problemas da qualidade de informação

Empiricamente a correta definição das causas dos problemas, tem como objetivo identificar o efeito negativo que as mesmas possam causar na qualidade da informação. No contexto organizacional, a tomada de decisão poderá ser diretamente afetada por uma ou mais das seguintes causas:

1. Informação irrelevante (seleção e filtragem da informação);
2. Informação infundada (problemas com a fonte ou as origens);
3. Processos de gestão ineficazes (problemas de workflow);
4. Infraestruturas não confiáveis (problemas de hardware e software).

(Eppler.J Martin, 2006).

### 2.2.2 Consequências dos problemas da qualidade de informação

As consequências surgem em detrimento das causas, como acontecimentos resultantes que penalizam o processo normal e funcional do proveito na qualidade da informação. Poderão surgir consequências tais como:

1. Sobrecarga de informação (não se consegue identificar a informação mais importante e correta);
2. Avaliação precária (não é possível avaliar a informação corretamente);
3. Interpretação deficiente (não se compreende ou não se consegue interpretar corretamente a informação);
4. Incapacidade na utilização (não se consegue usar ou aplicar a informação).

(Eppler.J Martin 2006).

Como se pode observar, a cada causa corresponde uma consequência e para as evitar terá que haver a montante uma atuação conjunta, empenhada em melhorar os problemas que as originam. A relação inequívoca entre as causas e as consequências, precede, em suma, da não identificação das variáveis enunciadas e no desenvolvimento de uma má gestão da informação conveniente. É de se evidenciar que as causas, como antecessora às consequências, originam um efeito cascata e consequentemente uma relação direta

entre as ações e prejuízos decorrentes destas mesmas causas, como se dá no exemplo da sobrecarga da informação, originada em decorrência da não filtragem da mesma. (Eppler.J Martin 2006).

### 2.3. O impacto na medição do desempenho na organização

Segundo Verdi (2006), as necessidades operacionais de informação parecem estar satisfatoriamente suportadas. As transações comerciais, monetárias e logísticas possuem um elevado suporte informático, o que conduz a uma elevada taxa de recolha de informação com um custo marginal reduzido. As preocupações anteriormente centradas na quantidade de informação e no suporte aos processos operacionais conduziram a um cenário de informação em excesso, redundante e de difícil reconciliação.

Devido à falta de qualidade da informação as ineficiências resultam da divergência da informação detida entre a empresa, os stakeholders e shareholders. (Verdi 2006).

Esta falta de eficiência pode refletir-se tanto pelo sobreinvestimento, ou seja, existe um excesso de investimento onde são concretizados projetos sem que haja criação de valor para a empresa, e também como subinvestimento, onde o nível de investimento fica aquém do seu nível ótimo devido a não existirem fundos capazes de responder a todos os projetos. (Verdi 2006)

Vários autores (Biddle e Hillary 2006; McNickols e Stubben 2008; Gomariz e Ballesta 2014), sugerem que a qualidade da informação é passível de aumentar a eficiência do investimento. Quando essa informação consegue transmitir o real desempenho da organização, é de esperar que esta atenuar os problemas inerentes à assimetria de informação, uma vez que se traduz numa importante fonte de informações específicas para os stakeholders, sendo capaz de aumentar a capacidade de financiamento das empresas (Lambert et al. 2007; Hope e Thomas 2008).

As assimetrias de informação originam conflitos de mercado, como a seleção adversa e o risco moral, que tendem a reduzir a eficiência do investimento das empresas, levando a situações de sobre ou subinvestimento. (Stiglitz e Weiss, 1981). Imaginemos que uma determinada empresa consegue obter certos fundos para concretizar um certo investimento. É necessário que seja efetuada uma correta seleção dos gestores, o que

nem sempre acontece, devido à eminência de um conflito inerente à assimetria de informação, o risco moral. Os gestores possuem um conhecimento privilegiado sobre a empresa, no que diz respeito ao desempenho e posição financeira. Dada esta superioridade de informação surge a possibilidade do aparecimento de comportamentos oportunistas, em que os gestores tomam decisões que maximizam o seu benefício próprio em vez de procurar maximizar o valor da empresa para o acionista (Jesen e Mecklin 1976). Neste sentido, o risco moral tende a levar a empresa a uma situação de sobreinvestimento.

## 2.4. Medição e Avaliação do Desempenho

Para Chiavenato (2002), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada indivíduo em função das atividades que o mesmo desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para estimar o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo e também a sua contribuição para a atividade da organização.

Com uma visão mais técnica, Kueng et al. (2000) afirmam que o sistema de medição de desempenho pode ser entendido como um sistema de tecnologia de informação que agrupa dados relevantes de desempenho a partir de várias fontes, compara dados atuais com dados históricos e metas, e comunica os resultados para os usuários.

Para (Kennerley et al. 2003), o sistema de medição de desempenho é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo, e uma infra-estrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, classificados, analisados, interpretados e dispersos para o uso da gestão.

Na bibliografia pesquisada, diversos autores propõem classificações para as medidas de desempenho. White (1996), classifica-as nas seguintes categorias: fonte dos dados (interna ou externa); tipo de dados (subjetivo ou objetivo); referência (benchmark ou auto-referência); e orientação do processo (entrada ou saída). Entretanto, existem outras

classificações como: financeiros e não-financeiros (Kaplan; Norton, 1992; Kaydos, 1991; Keegan et al., 1989; McNair et al., 1990); global e local (Maskell, 1991); e satisfação dos stakeholders da empresa (Atkinson et al., 1997; Martins; Costa Neto, 1998).

A avaliação de desempenho tem como objetivo avaliar se os indivíduos, de uma determinada organização, conseguem alcançar os objetivos definidos e também, identificar se existem falhas no processo de trabalho, de modo, a serem corrigidas, ou seja, a avaliação da relação que existe entre o desempenho esperado e o desempenho realizado. (Stoffel, 2000).

No entanto, antes de avaliar os funcionários, devem ser fornecidas todas as condições para que eles possam desenvolver todas as suas qualidades e competências para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Todo este desenvolvimento humano está relacionado em transformar pessoas em capital intelectual de modo a obter resultados tangíveis. Para que estes resultados possam ser atingidos, a entidades devem assegurar um ambiente saudável para o empregado, aplicar avaliações de desempenho, recompensar os trabalhadores através de uma remuneração, um plano de incentivos, benefícios, desenvolvendo a aprendizagem organizacional, o devido investimento de cada empregado, mantendo-o com qualidade de vida, higiene e segurança, tudo isto depende da forma como o individuo atinge os objetivos propostos pela entidade patronal. (Chiavenato 2002).

Desta forma, a avaliação de desempenho permite o uso de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação. Através delas conseguimos identificar pontos fortes e fracos dos colaboradores e da organização; identificação de diferenças individuais, estímulo a comunicação interpessoal, o nível de convergência entre a auto e hétero visão, desenvolvimento das equipas, especificamente entre a chefia e o chefiado, informação do individuo relativamente ao seu desempenho, estímulo ao desenvolvimento individual de quem avalia e de quem é avaliado indicações de promoção e de aumento salarial por mérito e à análise do clima organizacional que gera motivação e satisfação no trabalho. (Chiavenato 2002).

Segundo “Almeida, (2014)”, a avaliação de desempenho tem como intuito, avaliar de uma forma geral, as diferenças individuais de desempenho na situação do trabalho. O seu objetivo é aproximar a chefia do subordinado, de modo a gerar um retorno

(feedback), para que se possa definir e aperfeiçoar os padrões, objetivos, expectativas de trabalho de ambas as partes consigam alcançar e melhorar o desempenho.

## 2.5 Auto-visão e Hetero-visão

Ford, J. K., & Noe, R. A. (1987), realizaram um estudo onde analisaram a auto-visão, para isso mediram o impacto de três fatores desta temática no desenvolvimento de diversos gestores. Os três fatores são, o nível hierárquico, o cargo e a por fim, a disposição do colaborador perante a utilidade do seu desenvolvimento profissional, ou seja, uma particularidade individual. Estes autores obtiveram resultados pouco significativos, no que diz respeito aos três fatores acima descritos, isto é, colaboradores menos qualificados, têm mais aptidão para trabalho administrativo que os colaboradores qualificados.

Seguidamente a estes estudos sobre a auto-visão, começaram a surgir alguns autores, (McEnery & McEnery, 1987 e Stanley & Shockley-Zalabak, 1986), que começaram a publicar vários estudos sobre a auto-visão e hetero-visão, de modo a identificarem as semelhanças e diferenças entre estes dois tipos de avaliações.

Stanley e Shockley-Zalabak (1986), estudaram a percepção que a chefia tem, no que diz respeito, à capacidade de comunicação de profissionais do sexo feminino, admitindo que a comunicação é um elemento essencial para a eficácia organizacional. Estes autores também confrontaram a hetero-visão com a auto-visão dos colegas, através de entrevista, processo de decisão em grupo, técnicas de liderança, relações interpessoais, motivando pessoas, delegação e capacidade de negociação. Também foi relacionado a importância da avaliação da chefia e a auto-avaliação dos chefiados e as suas necessidades, os resultados desta investigação espelham as diferenças de toda a hierarquia organizacional, estes autores verificaram que existe uma pequena relação profissional entre os profissionais e os seus superiores hierárquicos, no que diz respeito à capacidade de comunicação de desenvolvimento profissional.

McEnery e McEnery (1987) destacaram a importância da auto-visão com a avaliação das necessidades de desenvolvimento das suas chefias. Os resultados das autoavaliações tendem a ser benévolas e demonstraram ser menos tendenciosas que as avaliações feitas pelas chefias sobre os chefiados, ou seja, as autoavaliações resultaram em três fatores

independentes, enquanto as heteroavaliações resultaram em apenas um fator geral. A avaliação das necessidades de desenvolvimento são um importante elemento no processo de avaliação das necessidades. Estes autores indicam que existe uma correlação moderada entre os diversos tipos de avaliação de desempenho e que a correlação entre a auto-visão e a hétero-visão é peculiarmente baixa. Esta fragilidade entre a auto-visão e hétero-visão pode ser prevista, isto porque, cada chefia tem uma perspectiva única e evidência diferentes características no que diz respeito ao seu desempenho no trabalho.

Os autores acima identificados afirmam que as relações entre auto e hetero-avaliações não são significativas, ou que não existe relação entre elas, porém verifica-se diferenças no tratamento estatístico dos dados. Nas pesquisas revistas, observa-se que não foram feitas comparações entre auto e hetero-avaliação de necessidade de treinamento, utilizando-se simultaneamente de correlação e do teste de diferenças entre as médias das duas escalas. Além disso, as pesquisas que tratam da avaliação de necessidades de treinamento, tanto nacionais como internacionais, têm focado habilidades e conhecimentos e não, trabalhado com atitudes. Até o presente momento, realizaram-se análises de tarefas que contemplam a relação entre função e habilidades/conhecimentos. Em nenhum momento se englobou a análise das atitudes, como parte dos requisitos para o bom desempenho em papéis organizacionais. (McEnery & McEnery, 1987 e Stanley & Shockley-Zalabak, 1986).

Finalmente, neste processo não é somente relevante investigar necessidades, mas também é essencial verificar algumas possíveis variáveis que predizem a avaliação dessas necessidades feita pelos respondentes dos questionários.

## 2.6. Hipótese de Investigação

Constata-se, na revisão de bibliografia e de acordo com vários autores, que sendo este um tema fundamental para a atualidade das organizações se observa um registo fugaz sobre a mais valia e importância da qualidade na informação na medição do desempenho. As últimas décadas centraram-se numa elevada e exagerada recolha de informação, quantidade e suporte operacional, mas num cenário de informação em demasia, redundante e de difícil gestão.

Os trabalhos de investigação permitiram a evolução de diferentes modelos e instrumentos de medição da qualidade da informação na medição do desempenho. Deste modo, alguns estudos baseados em teorias comprovadas vieram tornar possível ao núcleo de gestão uma seleção, um rigor e exatidão na medição do desempenho.

A metodologia disponível ao serviço das organizações permitiu simultaneamente a identificação e a comparação das falhas internas das organizações.

Fazendo recurso a estas técnicas de análise as organizações podem fazer o “benchmark” da sua qualidade da informação e determinar as áreas específicas que necessitam de melhoria.

Os processos de informatização de avanço tecnológico, tornaram possível a potencialização da informação disponível para apoio à decisão apostando no sentido da qualidade produzindo informação que seja útil e relevante.

A performance das organizações é também possível de ser mensurável pela aplicação de determinadas metodologias. Acrescenta-se mais valia às decisões estratégicas das empresas pelo conhecimento mais exato das áreas a melhorar ou a atuar por excelência.

Assim, a hipótese principal deste estudo é a seguinte:

H1: Qual o nível de convergência entre a auto-visão e a hétero-visão das qualidades dos trabalhadores?

H1a: Não converge.

H1b: Converte.



### **3. Desenho da Investigação**

Esta secção tem como objetivo apresentar a forma como este estudo foi concretizado, este trabalho final de mestrado pretende avaliar a forma como a qualidade da informação chega ao departamento financeiro e se reflete no desempenho da função de cada trabalhador, para isso, será estudado o nível de convergência entre a auto-visão e a hétero-visão das qualidades dos trabalhadores e de toda a área financeira.

#### **3.1 Modelo 360º**

O modelo de avaliação de desempenho que será estudado e aplicado é o modelo 360º graus, segundo Chiavenato (1999), este método baseia-se na participação de todos os elementos da equipa, tanto chefias como subordinados, a informação é recolhida através de todos os colaboradores que trabalham diretamente com o indivíduo que está a ser avaliado, por, exemplo: membros do próprio departamento, colaboradores de outros setores da empresa, clientes internos e externos, entre outros.

Este modelo procura informações, relativamente ao desempenho do colaborador, através de diversas fontes por questionários anónimos e de auto - avaliações, sendo que o anonimato é muito importante, principalmente no caso de avaliação de supervisores por colaboradores.

#### **3.2 Contexto Organizacional do Grupo Fundação AIP**

A Fundação AIP é uma pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos, tem por fim promover, patrocinar e realizar ações que visem o desenvolvimento das atividades das empresas portuguesas, no domínio associativo, técnico, económico e comercial, contribuindo para o crescimento da economia portuguesa. A Fundação tem ainda como finalidade a prossecução de fins científicos, culturais, de solidariedade social e de defesa do ambiente. Disponível em: <http://fundacaoaip.pt> (Acesso em: 24/05/2017)

### **Empresas da Fundação AIP**

- Lisboa Feiras Congressos e Eventos-FCE/Associação Empresarial;
- FILDesign;
- APCER (A APCER é uma Associação participada pela Fundação AIP).

### **Equipamentos**

- Centro de Congressos de Lisboa;
- Feira Internacional de Lisboa.

## **3.3 Metodologia, Dados e Amostra**

Importa primeiramente indicar o modelo utilizado e onde o mesmo foi aplicado, que neste caso foi o modelo 360° e foi aplicado a todo o Departamento Financeiro do Grupo Fundação AIP, através de um questionário.

O procedimento utilizado para a realização deste estudo, foi o questionário online que foi enviado a cada trabalhador. Antes de cada individuo preencher o questionário foi realizada uma pequena reunião com cada departamento onde foi explicado o que está a ser estudado e as regras de preenchimento do questionário bem como o prazo de entrega, que neste caso foram três dias.

Embora tenham sido respondidos 16 questionários, apenas 14 colaboradores responderam aos mesmo, isto porque, dois trabalham em dois departamentos, dentro da área financeira. Foi pedido a todos os colaboradores que se avaliassem a si próprios bem como todos os colegas de trabalho e chefias.

A principais fontes bibliográficas para a elaboração dos questionários foram (Woodcock .M & Francis.D 2014), após vasta análise bibliográfica às métricas para avaliação de desempenho, apresentadas por destes dois autores, foi realizada uma adaptação a quatro métricas apresentadas pelos mesmos. No que diz respeito às questões, todas elas sofreram uma ligeira adaptação, as mesmas encontra-se no mapa abaixo.

<b>1. Habilidades Interpessoais</b>	
1. Expressa interesse genuíno pelos colegas?	Woodcock.M & Francis.D (2014). Métricas para avaliação de Desempenho 1ºEd Lisboa: Monitor Métrica - Avaliação de competências da Equipa
2. Mostra respeito pelas opiniões e ideias das outras pessoas?	
3. Resolve divergências com diplomacia?	
4. Desenvolve comportamentos de forma a criar um bom ambiente de trabalho com a equipa?	
5. Percebe a importância de se relacionar com os outros departamentos da organização para o cumprimento das suas tarefas?	
<b>2. Habilidades de Processos</b>	
1. Inclui os outros no processo de tomada de decisões?	Woodcock.M & Francis.D (2014). Métricas para avaliação de Desempenho 1ºEd Lisboa: Monitor Métrica - Avaliação de Competências de Processos
2. Organiza recursos para alcançar os objetivos do trabalho?	
3. Recebe a informação necessária para o correto desenvolvimento das suas tarefas?	
4. Sabe usar a tecnologia e os recursos da empresa em prol da produtividade de seu trabalho?	
5. Incentiva e apoia as ideias dos outros?	
<b>3. Habilidades de Comunicação</b>	
1. Sabe ouvir atentamente?	Woodcock.M & Francis.D (2014). Métricas para avaliação de Desempenho 1ºEd Lisboa: Monitor Mariz - Avaliação da Eficácia Global da Equipa
2. Procura obter sugestões e contribuições da equipa?	
3. Expressa-se de forma clara e concisa?	
4. Consegue interpretar eficazmente a informação fornecida?	
5. Para resolver as dificuldades do dia a dia expõe as suas necessidades e coloca questões na resolução da dificuldade?	
<b>4. Liderança</b>	
1. Aprende com a experiência para melhorar o desempenho?	

2. Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada colega?	Woodcock.M & Francis.D (2014). Métricas para avaliação de Desempenho 1ºEd Lisboa: Monitor Matriz - Avaliação das Competências de Liderança da Equipa
3. Incentiva o feedback para construir entendimento?	
4. Trabalha para ter resultados de equipa?	
5. Valoriza a eficácia da equipa em detrimento do seu valor individual?	

Quadro 1 – Questionário aplicado aos colaboradores da área financeiro do Grupo Fundação AIP.

Fonte: Woodcock, M. Francis,D (2014). Métricas para Avaliação de Desempenho 1ºEd. Lisboa: Monitor

## 4. Principais Resultados Empíricos

### 4.1. Análise dos resultados empíricos;

O objetivo deste trabalho não é alterar o procedimento existente na organização, mas sim apresentar uma proposta de reformulação, melhoria, que vá de encontro com os objetivos da entidade, tudo isto dentro das práticas identificadas na literatura existente.

Ao longo dos anos a informação e a comunicação têm sido duas áreas fundamentais no desenvolvimento das organizações. No caso do Grupo Fundação AIP, estas duas áreas têm sido identificadas, pelos colaboradores da área financeira e não só, como um problema recorrente e que deve ser corrigido pois prejudica o bom funcionamento de cada departamento.

Os resultados alcançados vão de encontro ao que a literatura defende e que já foi referido, ou seja, segundo (McEnery e McEnery 1987) existe uma correlação moderada entre os diversos tipos de avaliação de desempenho e que a correlação entre a auto-visão e a hétéro-visão é peculiarmente baixa. Esta fragilidade entre a auto-visão e hétéro-visão pode ser prevista, isto porque, cada chefia tem uma perspetiva única e evidência diferentes características no que diz respeito ao seu desempenho no trabalho.

De forma a fazer um estudo mais aprofundado sobre as áreas estudadas (qualidades interpessoais; processos; comunicação e liderança), a informação fornecida pelos questionários foi organizada, no que diz respeito aos departamentos, de 1 a 4, ou seja:

1. Controlo de gestão/faturação do Centro de Congressos de Lisboa (CCL);
2. Tesouraria da Feira Internacional de Lisboa (FIL);
3. Tesouraria central do grupo;
4. Controlo de gestão e contabilidade do grupo.

Seguidamente foi dado um valor numérico a cada indivíduo de cada departamento para que conseguíssemos identificar a sua auto-avaliação, bem como a sua hétero-avaliação e a escala utilizada foi de 1 a 5.

Dito isto, e ao analisar os resultados obtidos, referentes a todo o departamento financeiro, podemos apurar que as áreas que apresentaram um maior desvio entre a auto e hétero-visão são: Interpessoais, Processos e especialmente a Liderança. Ao verificar, mais ao pormenor, os resultados alcançados nestas três qualidades, quadro 2 e 3, conseguimos verificar que cinquenta por cento (50%) dos resultados obtidos nas características interpessoais e processos, demonstraram uma pequena superioridade nas respostas auto em relação ao hétero, ou seja, metade das respostas manifestam uma auto-avaliação superior à heteroavaliação. No que diz respeito à Liderança, característica que apresentou maiores diferenças das respostas obtidas, quadro 4, constata-se que 75% das respostas revelam que os colaboradores autoavaliaram-se superiormente face à avaliação que fez aos colegas.

Por fim, a qualidade que apresentou uma maior equidade entre as respostas foi a comunicação, quadro 5, isto é, houveram muito poucos desvios entre a auto e hétero avaliação.

No que diz respeito à primeira área estudada, qualidades interpessoais quadro 2, verificou-se que os departamentos que apresentam maiores desvios entre a auto e hétero-visão são o 2 e 4, ou seja, a auto-visão sobrepôs-se à hetero-visão.

Dito isto, questões como por exemplo autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética devem ser melhoradas, isto é, no caso de autoconhecimento é extremamente importante, no dia-a-dia, conhecer as características do comportamento de cada indivíduo, identificar como as suas próprias ações vão afetar e vice-versa. No

que diz respeito à empatia é muito importante cada membro da equipa, em certas alturas, colocar-se no lugar do colega, ou seja, considerar as suas opiniões e motivações, de modo a torna-se menos egoísta e a ter uma perceção diferente a realidade. No que diz respeito à assertividade, é importante que cada um se consiga expressar de forma respeitosa, franca e que saiba demonstrar alguma clareza na sua opinião. Relativamente à cordialidade é muito importante que as equipas se deem bem umas com as outras e que exista consideração entre eles, pois tudo isto facilita a formação de bons relacionamentos futuros. Por fim, a ética nesta característica é bastante importante que as equipas assumam uma postura que tenha como objetivo não prejudicar os colegas criar um critério de justiça, de modo, a garantir a confiança das pessoas. (Dale Carnegie 1995).

No que diz respeito às qualidades de processos, quadro 8, verificamos que os departamentos que apresentam maiores dificuldades são o 1,2 e 4. Esta área também apresentou uma ligeira sobreposição na hétero em relação à auto-visão. Existem dificuldades nesta área dentro das organizações quando estas pretendem distinguir e estabelecer, políticas, processos e procedimentos, e é normal que isto aconteça quando não existe um entendimento claro sobre a definição de algumas tarefas dentro de cada departamento. Esta área é extremamente importante pois, quando os processos e procedimentos estão a ser utilizados de forma correta e clara o desempenho das equipas podem aumentar substancialmente, ou seja, se cada departamento não garantir ou não definir bem os seus objetivos, onde cada colaborador perceba o que fazer e quais as suas responsabilidades, este apresentará bastantes dificuldades em cumprir os desafios que lhe são propostos pela organização, por esta razão é que é bastante importante que todos os procedimentos estejam bem definidos para que cada equipa consiga atingir todos os objetivos que lhe são propostos pela organização. (Cunha, M. Rego,A. Cunha,R. Cabral,C. 2005).

Conforme os desvios identificados nas qualidades de processo, também na Comunicação, quadro 9, os departamentos onde foram identificados mais desvios entre auto e hétero-visão foram o 1,2 e 4. Atualmente a comunicação tem um papel fundamental nas organizações, isto é, quando um funcionário demonstra interesse no desenvolvimento das suas funções, se o mesmo não receber toda a informação necessária para o cumprimento da sua função sobre os objetivos da empresa ou da sua própria

função, todos estes fatores levarão a que os resultados alcançados não sejam os esperados podendo desmotivar o trabalhador. Desta forma, é necessário que a organização tenha um plano de comunicação externa e interna de modo a garantir uma melhoria nos processos, procedimentos, segurança, produtividade e credibilidade da empresa. (Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cabral, C. 2005).

Por fim a liderança, como podemos verificar no quadro 10, os departamentos que apresentam algumas dificuldades nesta área são o 1,2 e 4. A liderança na era da informação e do conhecimento da informação é caracterizada pela grande quantidade de informação e pelas constantes mudanças, tornando as organizações dependentes do conhecimento das pessoas para alcançar seus objetivos, então, podemos concluir que vivemos na era da informação e do conhecimento. O que exige das organizações que promovam a liderança em todos os seus níveis, para que o conhecimento das pessoas possa contribuir eficientemente. Na era industrial, as mudanças aconteciam de forma lenta, o ambiente era estável, não eram necessárias inovações constantes para a sobrevivência das organizações e as pessoas não eram valorizadas, eram vistas como recursos que poderiam ser substituídos com facilidade. E, por isso, o líder atuava de forma autoritária e centralizada, o trabalhador não era estimulado, desenvolvido ou motivado e nem havia preocupação com sua qualidade de vida, o foco era na tarefa. Na era da informação e do conhecimento, marcada principalmente pela instabilidade e competitividade, as pessoas possuem a principal fonte de riqueza e poder, o conhecimento, e são valorizadas como ativos dentro das organizações. Elas querem inovar, participar das decisões, enfrentar desafios, crescer e liderar. E, por isso, o líder deve proporcionar mais autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado. Surge também a necessidade de adotar práticas para a criação, retenção, disseminação e aplicação do conhecimento dentro da organização, afinal, ele não é algo físico, que está fixo na organização, é intangível e está na cabeça dos colaboradores. Chiavenato (1999).

Chiavenato (1999), estabelece que as grandes transformações no cenário mundial organizacional que deram ao trabalho as suas características atuais ocorreram a partir do século XX. O autor divide essas transformações em três grandes eras organizacionais: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação

A era da informação, iniciada no começo da década de 1990, é a era em que estamos vivendo atualmente. Essa nova era é marcada pelo incessante desenvolvimento tecnológico, produzindo mudanças constantes e muito aceleradas, grande fluxo de informações e um acesso democrático a essas informações. A informação tornou-se um recurso importantíssimo para a sobrevivência das organizações, pois, possibilita a percepção das mudanças e das novas necessidades do mercado de forma mais ágil e orientada na tomada de decisões, permitindo uma reação eficaz das organizações na procura de qualidade, palavra de ordem nesse cenário competitivo. Por isso, a principal riqueza organizacional passa a ser o conhecimento, o capital intelectual. As pessoas passam a ser mais valorizadas dentro das organizações porque são elas que possuem a inteligência, o conhecimento e a criatividade para trabalhar com as informações, gerando valor para a empresa. Todas essas transformações modificaram a forma de gerir pessoas e as organizações são obrigadas a rever a forma como gerem os seus recursos humanos.

A Era do Conhecimento surge em simultâneo com a era da informação. Porque a era da informação caracteriza-se principalmente pela grande quantidade de informações disponíveis, o que exige das pessoas e organizações muito mais que apenas possuir informações, é necessário conhecimento para saber o que fazer com elas para que gerem resultados consideráveis para o trabalho e para a organização como um todo.

A sobrevivência das organizações, neste momento, depende da excelência organizacional, elas precisam de qualidade, diferencial e inovação para serem competitivas, o que só pode ser alcançado por meio das pessoas.

Dito isto, podemos concluir que não existe convergência entre a auto e a hétero-visão, embora os desvios sejam limitados, conforme podemos verificar na bibliografia acima espelhada, existe uma correlação moderada entre os diversos tipos de avaliação de desempenho e que a correlação entre a auto-visão e a hétero-visão é peculiarmente baixa.



## **5.Conclusão**

Constata-se, na revisão de bibliografia e de acordo com vários autores, que sendo este um tema fundamental para a atualidade das organizações se observa um registo fugaz sobre a mais valia e importância da qualidade na informação. As últimas décadas centraram-se numa elevada e exagerada recolha de informação, quantidade e suporte operacional, mas num cenário de informação em demasia, redundante e de difícil gestão.

Os trabalhos de investigação permitiram a evolução de diferentes modelos e instrumentos de medição da qualidade da informação e de desempenho. Deste modo, alguns estudos baseados em teorias comprovadas vieram tornar possível ao núcleo de gestão uma seleção, um rigor e exatidão nas tomadas de decisão.

A metodologia disponível ao serviço das organizações permitiu simultaneamente a identificação e a comparação das falhas internas entre organizações.

Fazendo recurso a estas técnicas de análise as organizações podem fazer o “benchmark” da sua qualidade da informação e determinar as áreas específicas que necessitam de melhoria.

Os processos de informatização de avanço tecnológico, tornaram possível a potencialização da informação disponível para apoio à decisão apostando no sentido da qualidade produzindo informação que seja útil e relevante.

A performance das organizações é também possível de ser mensurável pela aplicação de determinadas metodologias. Acrescenta-se mais valia às decisões estratégicas das empresas pelo conhecimento mais exato das áreas a melhorar ou a atuar por excelência.

Desta forma, após analisar os resultados acima, constatamos que não existe convergência entre a auto e a hétero-visão, embora os desvios sejam limitados, existe uma correlação moderada entre os diversos tipos de avaliação de desempenho e que a correlação entre a auto-visão e a hétero-visão é peculiarmente baixa.

## 5.1 Investigação Futura

Como proposta de investigação futura importa ainda sugerir a necessidade de realizar uma avaliação geral entre todas as áreas e empresas do Grupo Fundação AIP, ou seja, aplicar o modelo 360° entre os departamentos financeiro, comercial, compras, recursos humanos, etc... e também entre a Lisboa-Fce e Fildesign.

Uma análise e estudo desta dimensão, permitiria avaliar a forma como todos os departamento comunicam entre si e também se a informação flui entre todos os setores, isto é possível avaliar porque, todos os colaboradores vão ter de se avaliar a si próprios, os seus colegas, diretores, outros departamentos e a outras empresas do grupo que tenham influência no seu trabalho.

Depois de aplicado o modelo e analisados os resultados é esperado que seja mais fácil corrigir erros que estejam a prejudicar o funcionamento da atividade operacional da organização.

## 6. Bibliografia

- Albrecht, K. (1999). Information: the next quality revolution. *Quality digest*, 30-32.
- Almeida, Alfredo Ribeiro (2014) - Avaliação de Desempenho - Londrina, Londrina Editora e Distribuidora Educacional.
- Alves. Andreia (2014), O Impacto da Qualidade da Informação Financeira nas Decisões de Investimento das Empresas.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
- Barquin, R. C., & Edelstein, H. A. (1997). Planning and Design the Data Warehouse.
- Barros, C. P. (2005) measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 456–477.
- Batini, Carlo; Scannapieco, Monica (2016). *Data and information quality: dimensions, principles and techniques*. Springer.
- Biddle, G. C., & Hilary, G. (2006). Accounting quality and firm-level capital investment. *The Accounting Review*, 81(5), 963-982.
- Carnegie (1995). *The Leader in you*, 1º Ed New York: Simon & Schuster.

- Chaudhuri, S., & Narasayya, V. (2011). New frontiers in business intelligence. *Proc VLDB Endow*, 4(12), 1502-1503.
- Chiavenato (1999), Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas Organizações.
- Chiavenato (2002), Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Costa, S. A. R. D. (2012). Sistema de business intelligence como suporte à gestão estratégica (Doctoral dissertation).
- Diane M. Strong, Richard Y. Wang (2002), A Methodology for information quality assessment.
- Eppler.J Martin (2006). Managing Information Quality 2<sup>a</sup> Ed New York
- Fellegi, I. P., & Holt, D. (1976). A systematic approach to automatic edit and imputation. *Journal of the American Statistical association*, 71(353), 17-35.
- Ford, J. K., & Noe, R. A. (1987). Self-assessed training needs: effects of attitudes toward training, managerial, level, and function. *Personnel Psychology*, 40(1), 39-53
- Gomariz, M. F. C., & Ballesta, J. P. S. (2014). Financial reporting quality, debt maturity and investment efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 40, 494-506.
- HOPE, O. K., & Thomas, W. B. (2008). Managerial empire building and firm disclosure. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 591-626.
- JARKE, Matthias, et al. ConceptBase (1995) . S deductive object base for meta data management. *Journal of Intelligent Information Systems*, 4.2: 167-192.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jurant, J and F. Gryna. (1993), Quality Planning and Analysis. Industrial Engineering and Management.
- Kaydos, W. (1991). Measuring, managing, and maximizing performance. *Portland: OR Productivity*.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Strategic Finance*, 70(12), 45.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kuo Y-F., Chen, P-C. (2008) Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method, Expert Systems with Applications 35, pp 1930–1939.
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2007). Accounting information, disclosure, and the cost of capital. *Journal of accounting research*, 45(2), 385-420.
- Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. D. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298-311.
- Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. CRC press.
- Mcenery, J., & Mcenery, J. M. (1987). Self-rating in management training needs

- McNichols, M. F (2002), “The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimations Errors: Discussion”, *The Accounting Review*, vol 77, Supplement: Quality of Earnings Conference, pp 61-69.
- Norton, E. (1991). Capital structure and small growth firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(2), 161-177.
- Oliveira, J. N., & Amaral, L. (1999). O papel da qualidade da informação nos sistemas de informação.
- Olszak, C. M., & Ziemba, E. (2007). Approach to building and implementing business intelligence systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2(1), 135-148.
- Pires A. (2007). *Qualidade Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Redman, T. C., & Blanton, A. (1997). *Data quality for the information age*. Artech House, Inc.
- Redman, T. C. (1996), *Data Quality for the Information Age*. Artech House.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Robertson, M.; Huang, Y. (2006). “Effect of a work place design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: the role of environmental control” in *ISOS Press Work* 27 p.3-12.

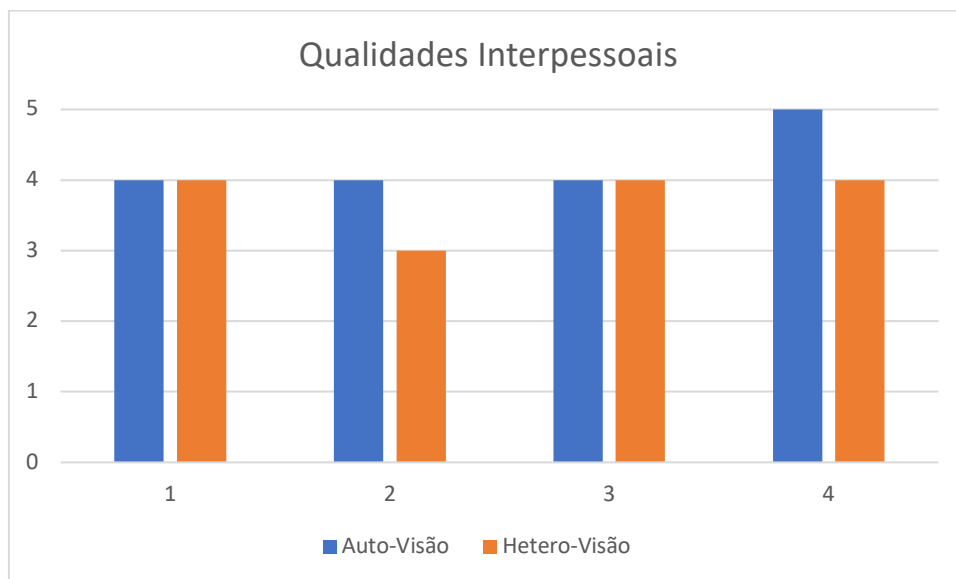
- Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: Tecnologias da informação na gestão de conhecimento*. FCA-Editora de Informática.
- Stanley, C., & Shockley-Zalabak, P. (1986). Communication proficiency and future training needs of the female professional: self-assessment vs. supervisors' evaluations. *Human Relations*, 39(10), 891-902.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American economic review*, 71(3), 393-410.
- Toffel, Inácio. Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH – Nacional, 2000.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision support and business intelligence systems*. Pearson Education India.
- Verdi, R. S. (2006). Financial reporting quality and investment efficiency. *Available at SSRN 930922*.
- Wang, R, D. Strong and L. Guarascio (1994), Data Consumers Perspectives of Data Quality.
- Wang, R. W., Lee, Y. W., Pipino, L. L., Strong, D. M., “Manage Your Information as a Product”, *Sloan Management Review*, 39, 4 (1998), 95-105.
- Wang, R.Y. e Strong, D.M., “Beyond Accuracy (1996). What Data Quality Means to Data Consumers”, *Journal of Management Information Systems*, 12, 4, 5-34.
- Wang, R.Y. (1998), “A Product Perspective on Total Data Quality Management”, *Communications of the ACM*, 41, 2, 58-65.

- White, D. A., & Jain, R. (1996, February). Similarity indexing with the SS-tree. In *icde* (p. 516). IEEE.
- Woodcock.M & Francis.D (2014). Métricas para avaliação de Desempenho 1ªEd Lisboa



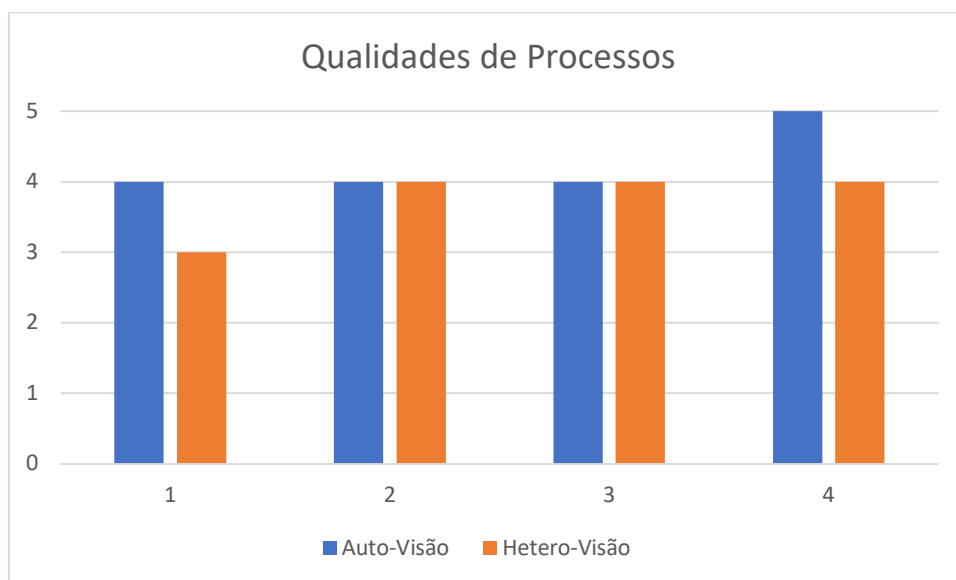
## 7. Anexos

- Anexo 1



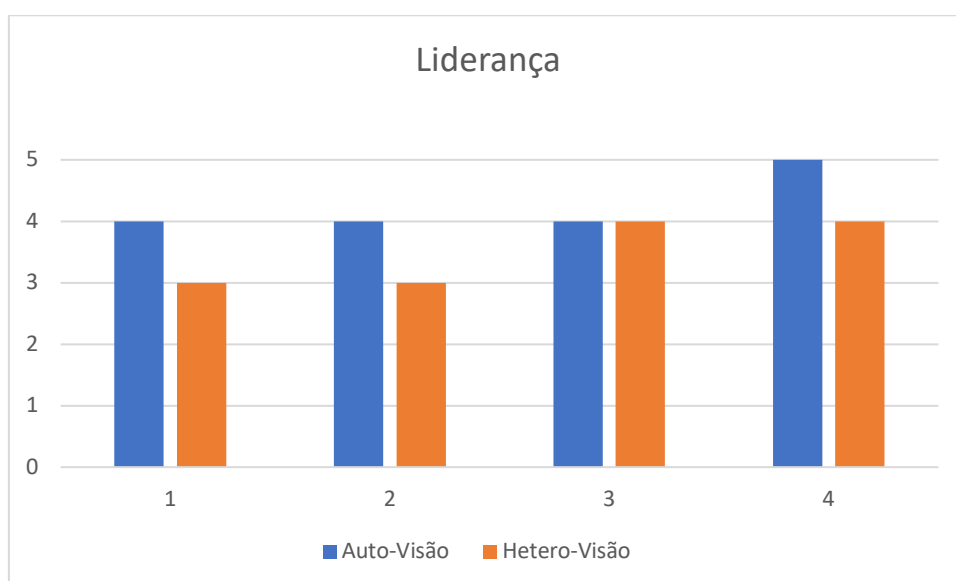
Quadro 2 – Análise das qualidades interpessoais.

## Anexo 2



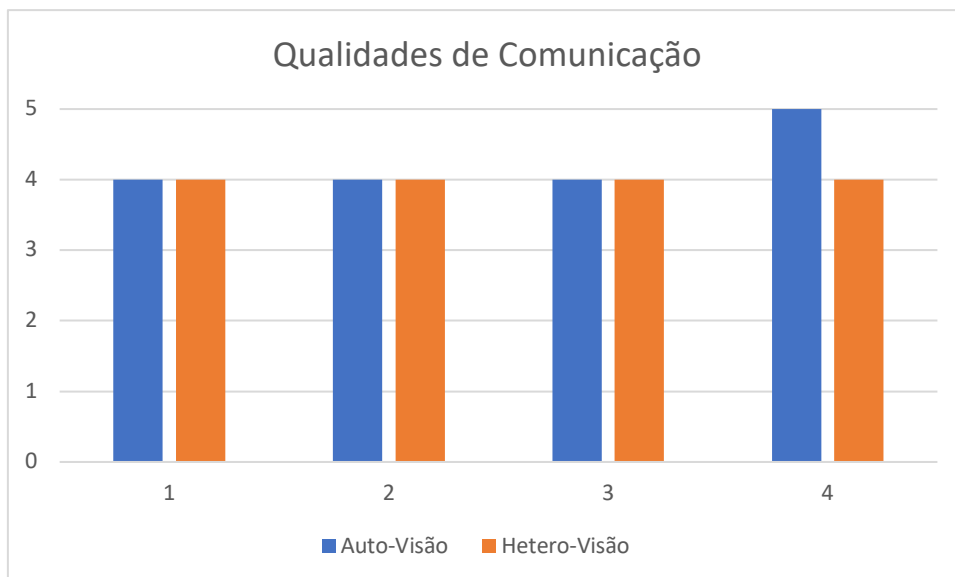
Quadro 3 - Análise das qualidades de processos.

## Anexo 3



Quadro 4 - Análise das qualidades de liderança.

#### Anexo 4



Quadro 5 - Análise das qualidades de comunicação.

## Anexo 5

Departamento Financeiro				
Áreas	Departamentos	Mediana		
		Auto-Visão	Hetero-Visão	Desvio
<b>Qualidades Interpessoais</b>	1	4	4	<b>0</b>
	2	<u>4</u>	3	<b>1</b>
	3	4	4	<b>0</b>
	4	5	4	<b>1</b>
<b>Qualidades de Processos</b>	1	4	3	<b>1</b>
	2	4	4	<b>0</b>
	3	4	4	<b>0</b>
	4	5	4	<b>1</b>
<b>Qualidades de Comunicação</b>	1	4	4	<b>0</b>
	2	4	4	<b>0</b>
	3	4	4	<b>0</b>
	4	5	4	<b>1</b>
<b>Liderança</b>	1	4	3	<b>1</b>
	2	4	3	<b>1</b>
	3	4	4	<b>0</b>
	4	5	4	<b>1</b>

Quadro 6 – Resultados obtidos referente às quatro áreas estudadas.

## Anexo 6

Qualidades Interpessoais		Mediana		
Departamentos	Recurso-Humano	Auto-Visão	Hetero-Visão	Desvio
1	1	4	3	1
	2	3	4	1
	3	4	5	1
2	1	5	3	2
	2	4	2	2
	3	4	3	1
	4	4	5	1
3	1	4	4	0
	2	4	5	1
	3	4	4	0
	4	4	4	0
	5	4	3	1
4	1	5	4	1
	2	5	3	2
	3	3	5	2
	4	5	4	1

Quadro 7 – Resultados obtidos nas Qualidades Interpessoais

## Anexo7

Qualidades Processos		Mediana		
Departamentos	Recurso- Humano	Auto- Visão	Hetero- Visão	Desvio
1	1	3	4	1
	2	4	4	0
	3	4	3	1
2	1	4	3	1
	2	4	3	1
	3	5	4	1
	4	4	5	1
3	1	4	3	1
	2	4	4	0
	3	4	4	0
	4	3	3	0
	5	4	4	0
4	1	4	4	0
	2	5	3	2
	3	5	5	0
	4	4	3	1

Quadro 8 – Resultados obtidos nas Qualidades de Processos

## Anexo 8

Qualidades Comunicação		Mediana		
Departamentos	Recurso- Humano	Auto- Visão	Hetero- Visão	Desvio
1	1	5	4	1
	2	5	4	1
	3	4	5	1
2	1	4	3	1
	2	4	3	1
	3	5	4	1
	4	3	4	1
3	1	3	4	1
	2	4	4	0
	3	4	4	0
	4	3	3	0
	5	4	4	0
4	1	5	4	1
	2	4	5	1
	3	4	4	0
	4	5	3	2

Quadro 9 - Resultados obtidos na Qualidade de Comunicação

## Anexo 9

Liderança		Mediana		
Departamentos	Recurso-Humano	Auto-Visão	Hetero-Visão	Desvio
1	1	4	4	0
	2	3	4	1
	3	5	4	1
2	1	4	3	1
	2	4	2	2
	3	5	4	1
	4	4	5	1
3	1	4	4	0
	2	4	4	0
	3	4	4	0
	4	3	4	1
	5	4	4	0
4	1	5	4	1
	2	5	5	1
	3	5	5	0
	4	4	3	1

Quadro 10 – Resultados obtidos na Qualidade de Liderança